La Valeur Relationnelle Ajoutée Intégrale (V.R.A.I.) : La nouvelle dimension du combat des marques.

Aujourd'hui, les marchés et les positions des marques sur ces marchés, connaissent plus d'instabilité que jamais. Dorénavant, la capacité d'une Marque à forger des relations durables avec ses clients, est la clé pour qu'elle se crée une position plus stable sur des marchés eux-mêmes toujours plus dynamiques et qu'elle augmente ainsi sa valeur intrinsèque.
V.R.A.I. est la méthode qui aide les Marques à appréhender cette dimension nouvelle et fondamentale de leur action.

I. DE LA PRODUCTION DE MASSE A LA CREATION DE VALEUR RELATIONNELLE AJOUTEE

- Années 50-60 : Les années d'après guerre sont des années de reconstruction et de pénurie, l'offre est inférieure à la demande. Les entreprises se sont concentrées sur des processus de production de masse. Les années 60 voient la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre. Début du Mass Marketing.
- Années 70 : années de la rationalisation, l'offre excède la demande.
  Nouvelle orientation des entreprises : combinaison entre l'optimisation de leur production (baisse des coûts), et celle de leurs processus marketing : développement de la vente par correspondance, essor des grandes surfaces, utilisation timide des techniques de segmentation du marché.
  Crise économique de 73-74 : recentrage sur des valeurs d'authenticité.
  Epanouissement des mouvements consuméristes, la société de consommation est en accusation, crise des Valeurs.
- Années 80 : années de la qualité des produits et début du développement des services.
- Années 90 : Début de l'ère du client : on passe d'une orientation produit à une orientation client : « tout changement dans l'entreprise n'est souhaitable que s'il apporte quelque chose au client ». Développement des bases de données clients , essor du marketing direct et de l'utilisation des techniques de fidélisation.
  Concurrence exacerbée sur des marchés en surproduction. Multiplication des opérations de promotions des ventes, développement rapide de l'innovation, abaissement des prix de vente, raccourcissement des cycles de vie des produits. Développement de l'Integrated Marketing Communications (vision globale de la communication avec le consommateur).
- Années 2000 : Emergence du marketing « one to one » et avènement de l'internet.
  Développement du marketing multicanal. Le consommateur est doté de nouveaux pouvoirs. Aujourd'hui, l'entreprise est donc exposée à des facteurs d'instabilité plus probables et plus fréquents : baisse de prix d'un concurrent, innovation produit, innovation service, incident dans l'entreprise, rumeur, etc., entraînant des conséquences plus rapides et plus graves que par le passé sur ses parts de marché.
  Face à cette volatilité nouvelle de ses positions, s'impose à l'Entreprise la nécessité de trouver comment faire de la relation avec ses clients un facteur de stabilité de ses positions ou même de progrès.

II. D’UNE CONSOMMATION DE BASE A LA RECHERCHE D’UNE VALEUR RELATIONNELLE AJOUTEE

- Le besoin de relation est devenu capital, presque plus important que celui de consommer : aujourd’hui il existe une culture de la relation, la simple transaction produit ou service contre argent ne suffit plus, le Client revendique d’exister, de donner son avis, d’être valorisé, reconnu. A l’extrême, le Client, perdu parmi les multiples modèles de consommation qui lui sont proposés, peut retrouver qui il est à travers une relation bien construite et s’en trouver sécurisé.
- Ce besoin de relation est d’autant plus fort que les échanges se déshumanisent, se dématérialisent . Le Commerce était traditionnellement basé sur la relation entre deux individus. Aujourd’hui et plus encore demain, l’individu tendra à se retrouver en relation avec un système : on peut acheter un produit sans parler à personne, par l’intermédiaire d’un ordinateur. On ne sait plus d’où vient le produit, qui le fabrique, comment on va en prendre possession, on a besoin d’être rassuré, de savoir quelle est notre possibilité de recours, est-ce qu’on existe encore ?
- Mais la Relation, c’est aussi apporter quelque chose à l’autre qui lui permette de s’épanouir, de grandir selon ses valeurs ou ses aspirations qu’on lui aura, le cas échéant, permis d’identifier. Quel est le sens de l’acte de consommation proposé ? Ce sens est-il satisfaisant ? Le Consommateur revendique dorénavant une meilleure harmonie entre sa satisfaction égoïste et sa satisfaction « sociale ». La Relation peut aussi permettre de solidifier les liens qui relient le Client à une communauté à laquelle il a choisi d’appartenir.

En résumé, il y a donc deux dimensions à la notion de la Relation :

- *une dimension « quantitative » ou « mécanique » signifiant un apport simple d’attention (être bien accueilli dans un magasin, être reconnu, on me demande mon avis, etc)*
- *une dimension « qualitative « renforçant le sens ou la valeur profonde de l’acte de consommation proposé.*

-

III. LA VALEUR RELATIONNELLE AJOUTEE CONSTITUE LA NOUVELLE COMPOSANTE VITALE DU MIX MARKETING, CELLE QUI EVALUE DORENAVANT LE VRAI POTENTIEL DE LA MARQUE

- C’est la fin de la règle des 4P de l’Age d’or du Marketing de Philip KOTLER « Product, Place, Price, Promotion » qui consacrait une époque où il fallait vendre le maximum de produits à des clients interchangeables que l’on essayait de recruter plus vite qu’on ne les perdait (Tonneau des Danaïdes).
- Prise en compte que la véritable raison pour laquelle le client quitte une marque est qu’il estime que l’on ne s’occupe pas assez de lui (Relation absente ou négative)
  68% des clients abandonnent une marque par manque de contacts ou d'informations (Etude Société Conseil Customer Management)
- Des études ont prouvé que reconquérir un client perdu coûte 12 fois plus que la conquête d’un client nouveau et encore beaucoup plus que sa fidélisation.
- Face à un client plus sollicité, donc plus difficilement zappeur, la création d’une relation dense et satisfaisante est naturellement fidélisante dans la mesure où elle va satisfaire la paresse naturelle du consommateur : Pourquoi devoir tout « recommencer » avec une autre marque, c'est-à-dire passer par toutes les étapes plus ou moins laborieuses de la création du « lien » et s’exposer finalement au risque que ça se passe mal.
- Redécouverte de la valeur du client fidèle : non seulement il est fidèle à son produit habituel, mais il accepte plus facilement d’essayer les nouveautés de la marque.
- Découverte de la notion-clé de Lifetime Consumer Value : combien estimer la valeur d’un client prêt à acheter sa vie durant les produits d’une marque.
- On prend conscience que le Client satisfait représente un pouvoir de prescription élevé. Finalement des marques qui s’occupent bien de leurs clients, c’est assez rare pour que l’on se passe les bonnes adresses (le client satisfait en parlerait à 2 ou 3 relations alors que le client mécontent en parlerait à 11). Et si chaque client satisfait en recrutait chaque année un autre qui ferait de même ? Cela paraît possible, les résultats seraient spectaculaires : un client pourrait être indirectement à l’origine de 7 autres clients 3 années plus tard ! Le gisement de développement caché chez chaque client satisfait est trop énorme pour ne pas s’y intéresser.
- La valeur relationnelle constitue un avantage compétitif dans la mesure elle est susceptible:
  - d’arbitrer la préférence entre des me-too (produits aux caractéristiques équivalentes)
  -de redonner l’avantage à des produits moins performants
  -de réduire, quelquefois au point de l’annuler, la préférence pour des produits plus compétitifs
- Les bénéfices par consommateur augmentent : un client satisfait depuis longtemps accepte plus facilement de payer plus cher les produits de la marque en question. Une analyse de MRCA panel data (société d’études américaine) a démontré que des consommateurs acceptent de payer 7% à 10% plus cher le produit de la marque dont ils sont satisfaits.
- Au-delà de l’achat, la Valeur Relationnelle Ajoutée apporte un effet qui dure dans le temps aussi longtemps que la relation sera entretenue ou qu’elle ne sera contredite par aucune fausse note
  - en fidélisant au produit au point d’augmenter la consommation
  - en diminuant la sensibilité aux sollicitations de la concurrence

- en favorisant la découverte de nouveaux produits ou services de la même marque ou entreprise
- en transformant le client en prescripteur qui dispose aujourd'hui d'un vrai pouvoir d'amplification grâce au fait qu'il fait partie de « communautés » et qu'il peut utiliser le pouvoir d'Internet

Le fonds de commerce d'une entreprise qui met la relation avec le client au centre de ses préoccupations est donc moins volatil et plus dynamique, il bénéficiera d'une valeur supplémentaire par rapport à celui d'entreprises dont le succès est basé sur la conquête coûteuse de clients et la promotion des ventes.
Mettre la relation avec le client au centre de ses préoccupations est donc créateur de valeur pour l'Entreprise.

Dorénavant la valeur d'une Marque s'identifie à sa capacité à créer une véritable relation avec son Client.
Pour y arriver, elle devra savoir développer des tactiques radicalement différentes des dispositifs traditionnels de communication (notamment promotionnels), généralement orientés vers la seule consommation immédiate au détriment de la création d'une Relation durable.

IV. LES FONDATIONS DE LA VALEUR RELATIONNELLE AJOUTEE pour l'entreprise

· D'abord que la Marque ou l'Entreprise exprime clairement sa mission : il faut identifier le meilleur sens qu'il faut attacher à l'achat de cette marque ; quelles valeurs propose-t-on de partager au consommateur ; autour de quels axes devrait-il se sentir grandir ?
La marque doit exprimer une mission claire qui parle au consommateur en ne s'adressant pas à son seul intellect, mais aussi à son affect, là où il est sensible, là où se créent ses émotions.

➢ 2 exemples de mission claire:

FNAC	**NIKE**
« Agitateur culturel » - Mission : *« La Fnac, c'est une culture. C'est vous donner le maximum d'informations pour vous guider dans votre choix »* - Valeurs : · Vocation culturelle · Vocation de découvrir les nouvelles technologies. · Vendeurs compétents, passionnés, professionnels et objectifs. · Vend des produits mais toujours plus de services (conseil…) · Engagement social (guide pour le Tourism for development, pétition pour la Ligue des droits de l'homme…)	« Just do it » - Mission : *« To bring inspiration and innovation to every athlete* in the world…* **if you have a body, you are an athlete"* - Valeurs : · Technological innovation · Inspired by athletes · Diversity (of people & cultures) · Global community (take care of all communities) · Labor (transparency in monitoring the factories around the world) · Environment (take care of our natural & social environment)

· <u>Une action sur les deux niveaux de la Relation</u> :
  - la dimension « mécanique » signifiant un apport simple d'attention (être bien accueilli dans un magasin, être reconnu, on me demande mon avis, etc)
  - la dimension « qualitative » renforçant le sens ou la valeur profonde de l'acte de consommation proposé.
· <u>Une action continue</u> : La relation doit être entretenue, nourrie pour perdurer. Il faut aussi gérer la « découverte » permanente c'est à dire ce que le Client souhaite pour lui fournir des produits ou des services personnalisés. La Relation doit donc être « apprenante ».
· <u>Une vision à long terme</u> : Combien de temps doit durer la relation ? Tout le temps que l'Entreprise souhaite fidéliser son client et le garder comme prescripteur donc

finalement aussi longtemps que celui-ci souhaite vivre cette relation (Lifetime Consumer Value). La Relation est « open ended » elle doit être pérennisée au-delà de l'acte marchand, après que le client soit livré et ait payé, après même que la garantie du produit qu'il a acheté ait expiré !

V. QUELS VECTEURS PEUVENT VEHICULER LA VALEUR RELATIONNELLE AJOUTEE ?

La relation ne s'exprime pas qu'à travers des relations traditionnelles entre les personnes physiques (par exemple, client-vendeur). On assiste à la multiplication des vecteurs où la qualité de la relation peut se construire ou se détruire, au gré du développement de notre société d'information et de communication :
La relation va se retrouver également dans:

- les *messages planifiés* tels que des campagnes de pub, email, mailing, panneau d'informations, affichage, site internet, mode d'emploi, brochure…
- les *messages non planifiés* tels que les conversations entre employés, entre employés et fournisseurs, des articles de presse sur l'entreprise, une information à la radio ou à la télé…
- les *messages de services propres à l'entreprise* tels que l'architecture des lieux de travail ou de vente, la décoration, l'accueil (téléphonique)…

Toutes les occasions de contacts entre le client et la marque ou l'entreprise sont autant d'occasion de renforcer la relation ou de l'altérer, ce sont les MOMENTS DE VERITE.
Au cours d'un MOMENT DE VERITE, la Relation se détruit :

· quand la relation est conduite sur un mode d'échec par manque d'attention :
  - on dénie au client ses droit de client on ne le respecte pas
  - on ne le reconnaît pas, on ne le valorise pas, on ne l'écoute pas, il n'existe pas.
· Quand la relation véhicule un sens qui ne correspond pas aux valeurs du clients c'est à dire qu'elle ne propose pas au client de quoi le faire grandir.

Un seul MOMENT DE VERITE négatif suffit à ruiner le capital relationnel du client avec la marque.

VI. LA MENACE N°1 POUR LA QUALITE DE LA RELATION : LE MANQUE D'INTEGRATION

- D'une façon générale l'incohérence est un facteur d'échec dans l'entretien de la Relation, là aussi l'incident peut se produire à un niveau mécanique ou au niveau du sens proposé :
  - On ne reconnaît pas son meilleur client, on lui redemande pour la nième fois ses coordonnées, etc…On ne répond pas à un client qui demande quelque chose…
  - Une marque de chaussures revendique les valeurs les plus nobles du Sport et on apprend que ses produits sont fabriqués par des enfants-esclaves…
- La communication des Entreprises est souvent en but à des problèmes d'Intégration : une campagne de promotion ventes qui fait une offre en complet décalage avec le sens que l'on veut donner à la consommation du produit.
- Le facteur le plus courant de désintégration et donc d'incohérence, c'est quand le système d'information de l'entreprise entraîne que la « main droite ignore ce que fait la main gauche » (cloisonnement), mais c'est aussi surtout lorsque les collaborateurs de l'entreprise, en contact ou non avec le client, ne se sentent pas partie prenante dans l'accomplissement de la Mission de l'Entreprise (orientée vers le Client), ils ne s'en sentent pas acteurs, ils ignorent le sens de leur action, la Relation avec le client sera alors soumise aux aléas du caractère des uns et des autres ou des circonstances.
- Quels sont les facteurs nouveaux de désintégration donc menaçant la cohérence de la Relation ?
  - la mondialisation des « ressources » : on fabrique à un endroit, on assemble à l'autre, les ventes sont administrées ailleurs…
  - l'internationalisation des marchés on achète sa voiture en France, on la fait entretenir en France
  - la multiplication des canaux de distribution pour une même marque ou un même produit
  - l'accroissement de la taille des entreprises, la multiplication des services spécialisés, la difficulté de gérer efficacement la communication interne, la difficulté d'avoir une vision commune, un discours commun.
- Les organisations sont d'autant plus menacées par les conséquences de la désintégration que le Consommateur a acquis de nouveaux pouvoirs grâce à la facilité de se déplacer et surtout de s'informer (multiplication des journaux spécialisés et à l'Internet). Le consommateur a la liberté de choisir l'angle le plus pertinent (selon ses valeurs) sous lequel il peut analyser la marque à laquelle il s'intéresse, en temps que consommateur, bien sûr, mais aussi en tant que candidat, employé, actionnaire, fournisseur, citoyen, etc…Accessoirement, il est à noter que l'Internet donne aussi au consommateur le pouvoir de communiquer avec sa communauté et de faire part de ses expériences heureuses ou malheureuses.

La création d'une valeur relationnelle ajoutée ne sera bénéfique et durable pour la Marque que si cette valeur relationnelle ajoutée est intégrale.

VII. LA DEFINITION D'UNE STRATEGIE DE CONSTRUCTION D'UNE VALEUR RELATIONNELLE AJOUTEE INTEGRALE (V.R.A.I.)

- Il s'agit de chercher à créer un lien durable entre l'Entreprise et le Client, susceptible de renforcer chez celui-ci sa fidélité et son potentiel de prescription
  - en saisissant toutes les opportunités (au cours des occasions de contact) de faire « grandir » le client dans le sens des valeurs auquelles il est attaché (bien entendu après lui avoir apporté totale satisfaction sur ses attentes de base à l'égard du produit ou du service acheté en observant l'attitude de «l'extra-mile », c'est à dire du service rendu juste au-delà des attentes, du non-explicitement dû)
  - et en vérifiant que dans toutes ses occasions de contact (ou moments de vérité) avec l'entreprise, la marque ou le produit, le client ne verra pas ignorées ou contredites les valeurs qu'il attend voir revendiquer par la Marque.

VIII. V.R.A.I. , MARKETING RELATIONNEL ET CRM

- Les BDD sont utiles pour connaître les clients et concevoir le produit ou l'offre qu'ils attendent (Learning Relation)
- La notion de marketing Relationnel est trompeuse, il s'agit de méthodes de Marketing Direct qui n'ont le plus souvent de relationnel que le nom et que le Client vit plus souvent comme une agression maladroite que comme une tentative de bâtir une relation positive. Pour autant la démarche V.R.A.I. peut, si nécessaire, conduire à l'application intelligente des techniques de communication directe (courrier, e-mailing, appels téléphoniques, etc.
- Les logiciels de CRM servent à être plus efficaces (productifs) dans la relation client.
- Ils servent aussi à partager l'information sur les clients (et à optimiser l'Intégration).
- Mais la relation ne s'accommode pas d'un système expert qui veut trop en faire : les logiciels de CRM sont conçus pour gérer les 8O/20 et non l'exception que chaque consommateur rêve d'être.
- BDD et CRM doivent être conçus dès le départ pour apporter quelque chose au client, lui rendre service.
- L'utilisation au quotidien d'un processus de CRM requiert des opérateurs de l'Entreprise une certaine qualité d'attitude dans l'exécution.
- Finalement, le logiciel de CRM n'est que le premier pas pour appréhender la problématique de LA RELATION INTEGRALE.
- La démarche V .R.A.I. permet d'optimiser les chances réussite d'un système de CRM dans leur capacité à ne pas faire échouer la Relation.

IX. La Méthode V.R.A.I.

La méthode V.R.A.I., c'est d'abord un <u>audit</u> qui répond aux questions suivantes :

1. Quel est **le type de client le plus fédérateur** ou emblématique avec lequel l'entreprise souhaite une Relation plus exemplaire, plus forte, plus riche et jamais prise en défaut ?

2. **Sur quelles valeurs baser la Relation** avec ces clients, une Relation plus épanouissante qui les fera grandir (et définir ainsi la Valeur Relationnelle Ajoutée)?

3. **Quels sont parmi toutes les occasions de contact entre le client et la Marque** les **Moments de Vérité** sur lesquels agir de façon prioritaire pour construire cette Valeur Relationnelle Ajoutée et qu'elle devienne intégrale (jamais prise en défaut) ?

Ceci suppose de :

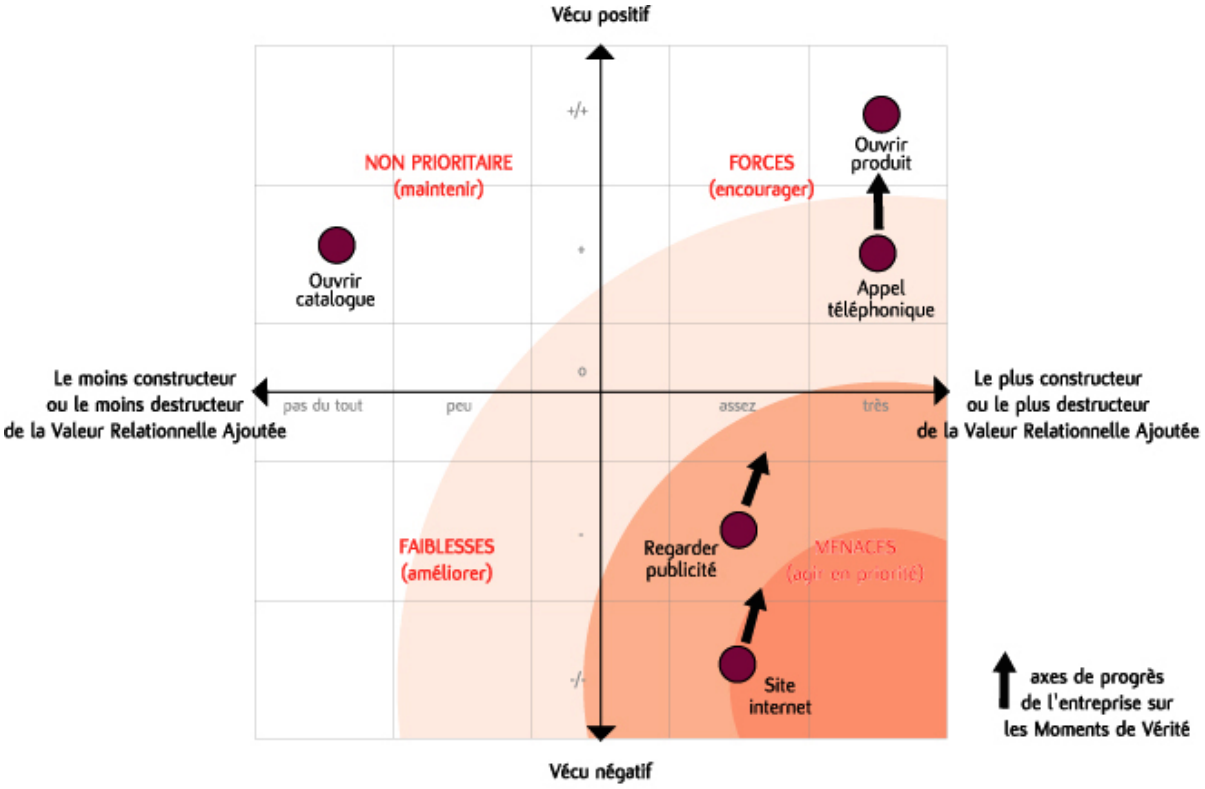
- lister l'ensemble des Moments de Vérité

Moments de vérité "C'est quand le Client..."	Destructeur ou Constructeur de la Relation			
	Pas du tout	Peu	Assez	Très
Appelle l'entreprise au téléphone				•
Ouvre le conditionnement du produit				•
Regarde une publicité			•	
Ouvre le catalogue	•			
Recherche une info sur l'entreprise sur internet			•	

- déterminer pour chacun d'eux son importance

Moments de vérité "C'est quand le Client..."	Vécu négatif		Vécu positif		Pourquoi ?
	-/-	-	+	+/+	
Appelle l'entreprise au téléphone			•		Il est bien accueilli au téléphone
Ouvre le conditionnement du produit				•	Il ouvre très facilement le pack, le produit ne s'est pas répandu, ses mains restent propres ou il ne s'est pas fait mal.
Regarde une publicité		•			Il voit une publicité et il trouve qu'elle est en décalage par rapport aux valeurs de la marque, il est déçu ou choqué.
Ouvre le catalogue			•		Il consulte le catalogue et le trouve clair.
Recherche une info sur l'entreprise sur internet	•				Il a passé plus de temps que prévu pour chercher l'info et ne la trouve pas.

· analyser le vécu du consommateur pour chacun



Cet audit doit s'appuyer sur une bonne connaissance des attentes du consommateur (typologie de clientèle, études qualitatives). Il doit être aussi produit à partir de groupes de travail constitués de membres de l'entreprise de différents services et de différents niveaux hiérarchiques, condition pour que tous les contacts du consommateur avec la Marque ou l'Entreprise véhicule la même la Valeur Relationnelle Ajoutée.

La méthode V.R.A.I., c'est ensuite un <u>plan de communication</u> qui comprend plusieurs phases :

1. Il rappelle la définition du ou des groupe(s) de **clients « fédérateurs » de l'entreprise.**

2. Il formule **la Mission de l'entreprise** en accord avec la vision de l'avenir tel que le management l'aura exposée ainsi que **la nature de la Valeur Relationnelle Ajoutée** qu'elle entend promouvoir auprès du ou des groupe(s) choisi(s).

3. Il définit **la nature des actions de communication** à entreprendre pour traiter **les Moments de Vérité prioritaires**, ceux qui sont les plus importants et sur lesquels le vécu du consommateur n'est pas satisfaisant.

4. Il répartit **les allocations budgétaires** sur plusieurs années en fonction de l'enjeu relationnel de chaque moment de vérité.

5. Il prévoit **un système de contrôle** pour mesurer l'impact des mesures entreprises ainsi que le système d'informations interne et externe sur les progrès enregistrés.

EN RESUME : QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFERENCES ENTRE L'APPROCHE BASEE SUR LA VALEUR RELATIONNELLE AJOUTEE INTEGRALE (V.R.A.I.) ET L'APPROCHE CLASSIQUE ?

- V.R.A.I. envisage tous les points de contact, aucune impasse n'est faite, les actions sont multiples, le plan de communication plus complexe à gérer
- Chaque technique de communication a la place qui lui revient donc fin de la prédominance systématique de la publicité média
- La recherche de la « nourriture » de la relation avec le client est centrale car elle doit imprégner toutes les actions de communication et ce, durablement
- L'interne (tous les services et du haut en bas de l'échelle) est impliqué systématiquement et pris en compte.
- Les « stakeholders » (tous ceux qui ont intérêt à ce que l'entreprise réussisse) sont aussi pris en compte et impliqués comme relais possibles vers le client
- Il n'y a plus qu'un seul public : le Client qui est mis au centre, les « stakeholders » (collaborateurs compris) deviennent des relais d'opinion vers le Client
- Autre point qui peut paraître secondaire mais qui ne l'est pas : le vocabulaire guerrier du marketing traditionnel est banni, on ne parle plus de « cibles », on « n'attaque » les segments de marché, on ne « vise » plus, etc.

LES PRINCIPAUX BENEFICES D'APPLICATION D'UNE STRATEGIE V.R.A.I.

- L'Entreprise est rassemblée et mobilisée sur la satisfaction du Client mis au centre de l'action de l'Entreprise
- Meilleure économie de la fonction marketing grâce au meilleur équilibre entre la conquête de clients et la fidélisation d'une part et du développement de la conquête de clients par prescription
- Un fonds de commerce plus stable et plus vaste (Lifetime Consumer Value)
- Une entreprise plus et mieux à l'écoute de son Client, donc plus prompte à se remettre en cause et à évoluer
- Une meilleure rentabilité et une meilleure pérennité donc une meilleure valeur d'entreprise

A QUI S'ADRESSE LA METHODE V.R.A.I. ?

Fondamentalement toutes les organisations sont concernées :

- B to B
- Services (Banque Assurance)
- Distributeurs (la dimension relationnelle des marques distributeur pourrait expliquer leur succès)
- Fabricants de produits de grande consommation qui ont d'autant plus besoin de construire une relation qu'ils n'ont pas le contact direct avec le Client
- Entreprises Publiques, Administrations même si dans ces cas il s'agit moins de s'imposer face à la concurrence que de justifier l'octroi de nouveaux budgets pour améliorer l'existant ou étendre les activités.

NETCO GROUP et V.R.A.I.

· Les sociétés spécialisées de NETCO Group partagent la même conviction que le succès de toute organisation réside dans sa capacité à forger des relations durables et satisfaisantes avec ses propres clients (ou usagers).

· Dans chacune de leurs spécialités

- Design graphique : logotypes et packagings
- Publicité média
- Relations Publiques
- Communication interactive
- Edition
- Communication directe

Les sociétés de NETCO Group s'engagent à aider leurs clients à se doter d'une valeur relationnelle ajoutée intégrale.

· Dans le cas où il s'avèrerait nécessaire de proposer à leur client une solution « intégrale », les sociétés de NETCO Group sont entraînées et organisées pour mettre en commun leurs ressources et appliquer la méthode V.R.A.I. de la façon la mieux adaptée et la plus profitable pour le client.